



INTUITION



COURAGE



EMPATHIE

ETUDE DE CAS SUR L'INTELLIGENCE DU CŒUR #8

REPENSER UN HERITAGE FAMILIAL ET REDESSINER LA SUCCESSION D'UNE ENTREPRISE

« J'ai été surpris. Avant même de parler vraiment de l'entreprise familiale ou de son avenir avec mes fils, le plus jeune se sentait déjà l'obligation de la reprendre. Quel poids ! Il fallait corriger la situation. »



Photo : elobau

Michael Hetzer

Propriétaire de seconde génération et président du conseil consultatif

elobau

sustainable solutions

SECTEUR :
**INDUSTRIE DE
L'INGENIERIE & DE
LA FABRICATION**

PME
**ENTREPRISE
CENTREE SUR
UNE MISSION**

NOMBRE
D'EMPLOYES :
1300
EMPLOYES
en 2024

CHIFFRE
D'AFFAIRES 2023 :
180 MILLIONS
D'EUROS

DOMAINE
STRATEGIQUE DE
L'ETUDE DE CAS :
SUCCESSION

Le cadre de la décision

► L'entreprise

elobau est une entreprise familiale fondée en 1972 dont le siège est basé à Leutkirch en Allemagne. Acteur mondial de l'industrie de l'ingénierie et de la fabrication, il est présent en Europe, sur le continent américain et en Asie. Au cœur de sa mission : un engagement fort en faveur d'un changement positif.

Depuis 2010, l'entreprise s'efforce de réduire son impact climatique et d'inscrire ses produits dans une économie circulaire. Cet engagement ne se limite pas au seul impact environnemental mais concerne aussi ses clients et employés.

► Le contexte de la décision

Avant que Michael Hetzer, le propriétaire de seconde génération, commence à se questionner en 2010 sur le mode de propriété de son entreprise, celle-ci avait toujours été détenue et gérée familialement. Mais la **transmission** à la **génération suivante** était-elle la meilleure voie à suivre ?

Hetzer s'est toujours plus senti l'âme d'un **gestionnaire** que d'un **propriétaire**. Elobau doit sa réussite à un effort collectif – les employés sont responsabilisés et travaillent main dans la main. Pourquoi la propriété devrait-elle dès lors n'être le fait que d'un individu ?

C'est une **conversation décisive** avec son **fil de 8 ans** qui a été le déclencheur. Bien qu'ils n'aient eu que peu de discussions sur l'avenir de l'entreprise, son fils sentait déjà le **lourd fardeau** que constituerait l'**héritage** de la société.

La **profonde empathie** ressentie pendant cet instant plein d'intimité a redonné à Hetzer la motivation de chercher une solution alternative préservant les valeurs et la mission propres d'elobau, tout en permettant à ses fils de poursuivre leur propre voie sans se sentir accaparés par l'héritage familial.



Le questionnement de Michael Hetzer

« Comment sécuriser l'avenir de l'entreprise et protéger ses valeurs tout en assurant à mes fils la liberté de choisir leur propre voie ? »



La décision

Michael Hetzer a trouvé la solution dans le concept de **steward-ownership** encore peu répandu à l'époque. Il s'est inspiré des quelques exemples existants pour prendre une **décision pleine d'audace et d'anticipation**.

En 2016, il a converti l'entreprise familiale en une fondation fiduciaire suivant un modèle de propriété à deux entités. En séparant droits de vote et droits à dividendes et en les plaçant dans deux entités légales distinctes, la nouvelle structure de propriété permettait d'assurer l'**indépendance à long terme** de la famille Hetzer (ou de tout autre propriétaire) tout en **préservant la mission de l'entreprise**. Les droits à dividendes sont détenus par une fondation caritative tandis que les droits de vote sont conservés dans une fiducie ou une fondation gérée par des gestionnaires. Cela garantit que l'entreprise elobau reste centrée sur sa mission sans subir de pressions externes axées sur le profit.

Les modalités de décision



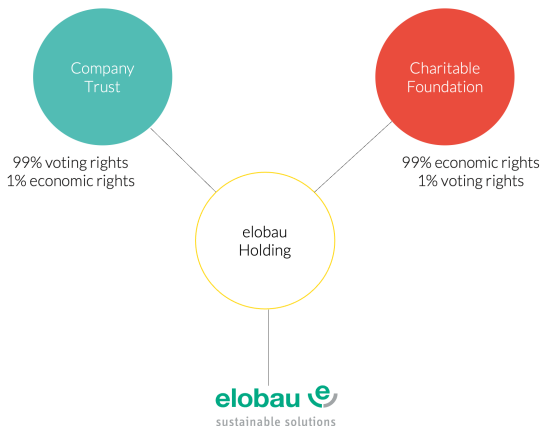
► Le raisonnement du responsable

Michael Hetzer avait deux objectifs majeurs en repensant l'avenir de l'entreprise :

- Assurer que l'entreprise elobau ne soit jamais vendue et soit toujours dirigée par des successeurs qualifiés, alignés sur ses valeurs ;
- Opter pour un engagement caritatif fort, aligné sur l'engagement organisationnel de long terme de l'entreprise en matière de responsabilités sociales et environnementales.

Vendre n'était pas une option, de peur que cela compromette l'engagement de durabilité sociale et écologique d'elobau et mette à mal la responsabilité d'Hetzer vis-à-vis de ses employés.

Pour Hetzer, la *steward-ownership* présentait la solution légale idéale pour le type d'entreprise qu'il s'était donné à cœur de construire. La transition incluait la responsabilisation des personnes (directement) impliquées dans l'entreprise et l'acceptation qu'elobau devienne indépendante.



► Défis du processus de transition

Inspiré par les modèles de fondation de Bosch et de Zeiss, Michael Hetzer envisageait de passer en *steward-ownership* en un an, mais le processus en a finalement pris six.

Hetzer a vite réalisé que créer une structure sur mesure était bien plus complexe sur le plan légal qu'il ne l'avait imaginé.

Par ailleurs, le *steward-ownership* était pour lui un moyen de préserver les valeurs et les besoins opérationnels de l'entreprise.

Pour y parvenir, il fallait d'abord initier une culture d'autonomie et d'autogouvernance chez ses employés, ce qui a rallongé le processus.

Aujourd'hui, l'entreprise elobau est considérée comme un pionnier du mouvement, en plein essor, de la propriété responsable.

Les résultats de la décision

► Impact : indépendance à long terme et engagement caritatif

La transformation en une entreprise à propriété responsable garantit l'indépendance à long terme d'elobau vis-à-vis de la famille Hetzer. Les générations futures auront le choix de participer ou non à l'entreprise.

Cela permet de faire en sorte que l'entreprise soit toujours dirigée par des dirigeants alignés sur les valeurs de l'entreprise, garantissant que sa mission reste intacte. De plus, elobau prend un fort engagement caritatif en reversant 10 % de ses bénéfices à sa fondation caritative.

► Conserver ses employés & attirer des talents

Pour les employés, la structure en *steward ownership* garantit que leur entreprise soit protégée des logiques lucratives.

Cela garantit que l'entreprise elobau ne soit jamais vendue à des acheteurs guidés par le profit ou à des individus pouvant perturber la culture de l'entreprise.

La structure organisationnelle établie pendant la transformation en *steward-ownership* a forgé une culture d'autonomie significative des employés, rendant possible la prise de décisions à leur niveau.

En définitive, cela a non seulement motivé les employés mais attiré de nouveaux talents, spécifiquement intéressés par le modèle de propriété d'elobau.

Les principes du *Steward-ownership*

Le *steward-ownership* est une structure de propriété d'entreprise consacrant juridiquement deux principes :

- *Pouvoir de décision* : personne ne peut spéculer sur l'entreprise ou en hériter, le pouvoir de décision est détenu par les personnes directement liées au fonctionnement et à la mission de l'entreprise.
- *Verrouillage des capitaux* : les bénéfices et la valeur créée par l'entreprise profitent au développement et à l'objectif à long terme de l'entreprise.

La propriété responsable peut prendre d'autres formes légales que le modèle de fondation fiduciaire d'elobau.